VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

4. Các Thủ tục Ra Quyết định

4.1. Những thuật ngữ quan trọng được sử dụng trong việc ra quyết định

Nhằm thiết lập một cơ sở để truyền đạt và giúp người đọc hiểu được dễ dàng những điều sau đây, bây giờ chúng tôi sẽ trình bày một số thuật ngữ quan trọng.

Người đưa ra quyết định thường được gọi là tác nhân (actor). Tuy nhiên, tác nhân có thể là một người hay một nhóm gồm các cá nhân. Khi một số người phải cùng nhau quyết định, thì việc đưa ra quyết định sẽ khó khăn hơn. Điều này không những vì sẽ có các ý kiến khác nhau về việc giải quyết vấn đề như thế nào, mà trên hết còn vì sẽ có các ý kiến khác nhau về mục tiêu, và do đó, có quan điểm khác nhau về vấn đề thực sự là gì. Phần Hai của cuốn sách này dựa vào giả định có một tác nhân riêng lẻ; những vấn đề trong việc ra quyết định tập thể chỉ được thảo luận trong Phần Ba.

Như đã giải thích trong mục 2.2, chúng ta gọi là *mục tiêu* bất kỳ tình trạng nào mà tác nhân mong muốn và cố gắng đạt được. Bởi vì một tác nhân thường theo đuổi nhiều hơn một mục tiêu, nên một quyết định thường hướng đến một *hệ thống mục tiêu*. Trong một hệ thống mục tiêu, hoàn toàn có thể xảy ra tình trạng các mục tiêu khác nhau có thể mâu thuẫn với nhau. Hơn nữa, tác nhân không phải lúc nào cũng có thể diễn đạt được các mục tiêu một cách chính xác. Vì thế cho nên hệ thống mục tiêu là một hiện tượng phức tạp.

Các mục tiêu thường được diễn giải khá mập mờ, vì thế các mục tiêu này phải được xác định theo cách thức cụ thể hơn, trước khi được sử dụng trong quá trình ra quyết định để đánh giá các phương án lựa chọn. Cách diễn giải cụ thể một mục tiêu để đánh giá các phương án chọn lựa trong một vấn đề quyết định cụ thể được gọi là *tiêu chí quyết định*.

Sau đây là hai thí dụ. Chất lượng sản phẩm cao có thể là một mục tiêu. Nếu cửa hàng DIY muốn chào bán máy khoan điện chất lượng cao, thì những tiêu chí quyết định khả dĩ sẽ là (1) độ tin cậy/khả năng dễ sửa chữa và (2) số chức năng khác nhau. Ngược lại, ở một xưởng máy, chất lượng của những chiếc máy tiện được sản xuất ra có thể được đo lường chủ yếu bởi mức độ chính xác của những chiếc máy tiện đó.

Một tác nhân thường có hơn một điểm khởi đầu để từ đó tiếp cận vấn đề quyết định. Các điểm khởi đầu này được gọi là *các biến quyết định* hay những khía cạnh quyết định. Thí dụ, một nhà sản xuất chậu trồng cây kiểng, vốn cần xem xét lại dãy sản phẩm của mình, có thể có hai biến quyết định: số sản phẩm khác nhau và vật liệu được sử dụng trong sản xuất.

Các quyết định không dựa trên các khía cạnh quyết định riêng lẻ mà dựa trên những kết hợp của chúng. **Hình 4.1** cho chúng ta một thí dụ: nhà sản xuất chậu trồng cây kiểng phải xác định dãy sản phẩm trong tương lai sẽ không quyết định một cách tách biệt về số mặt hàng và về vật liệu, mà sẽ phát triển và đánh giá những kết hợp. Sáu kết hợp trong Hình 4 được gọi là các *phương án chọn lựa* hay các giải pháp thay thế khác nhau. Hai thuật ngữ này được sử dụng đồng nghĩa với nhau.

Những giải pháp thay thế khác nhau phải được hình thành sao cho mỗi giải pháp thay thế loại trừ tất cả các giải pháp thay thế khác. Các giải pháp thay thế khác nhau được trình

bày trong Hình 4.1 minh họa điều này. Toàn bộ của tất cả các phương án chọn lựa được gọi là không gian giải pháp (solution space) hay không gian phương án chọn lựa (option space).

Vật liệu / Số mặt hàng	Chỉ có Gốm	Gốm và Nhựa dẽo	Chỉ có Nhựa dẽo
50	Phương án 1	Phương án 3	Phương án 5
100	Phương án 2	Phương án 4	Phương án 6

Hình 4.1: Các phương án chọn lựa dãy sản phẩm đối với nhà sản xuất chậu trồng cây kiểng

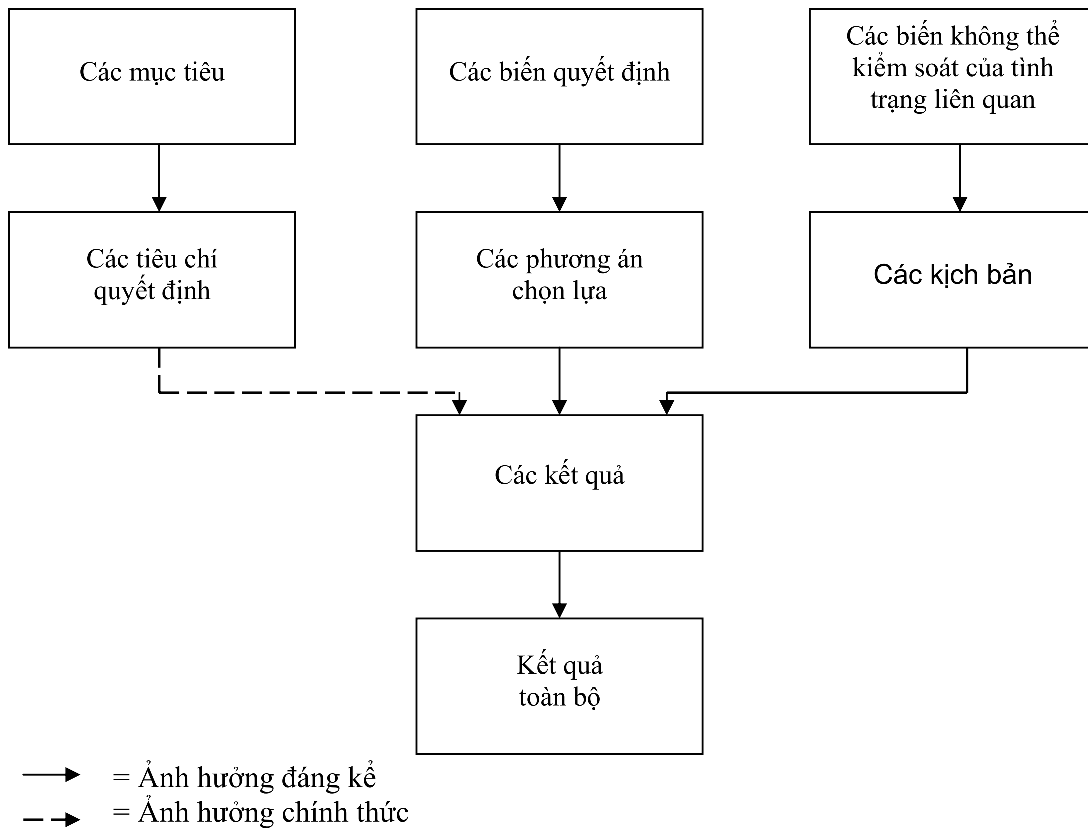
Mọi thứ xảy ra do thực hiện một phương án mà liên quan đến việc đạt được các mục tiêu được gọi là *các kết quả (consequences*) của phương án đó. Bằng cách thiết lập các tiêu chí quyết định, tác nhân xác định những tác động nào của những phương án là đáng kể và phải được xem là kết quả. Lấy thí dụ quyết định về địa điểm cho kỳ nghỉ mùa đông; các tiêu chí quyết định có thể là khả năng xảy ra tình trạng tuyệt vời về tuyết, phạm vi giải trí vào chiều tối và toàn bộ chi phí. Đối với mỗi phương án chọn lựa điểm đến cho kỳ nghỉ này, cần phải xác định các kết quả đối với mỗi trong ba tiêu chí nói trên.

Thường thì mỗi phương án sẽ có một số kết quả khác nhau, tùy theo các tiêu chí quyết định khác nhau. Ngoài ra, đối với mỗi tiêu chí, có thể phải đưa vào nhiều hơn một giá trị cho các kết quả của tiêu chí đó: điều này đúng khi những diễn biến về môi trường không thể được tiên đoán chắc chắn. Để đánh giá một phương án chọn lựa, tất cả các kết quả khác nhau của phương án đó phải được tổng hợp thành một sự đánh giá chung. Tổng hợp các kết quả riêng lẻ như thế được gọi là *kết quả toàn bộ*.

Không có tác nhân nào có thể nắm vững tình trạng liên quan đến quyết định một cách hoàn toàn. Những yếu tố nào của tình trạng liên quan đến quyết định, mà đáng kể đối với quyết định này nhưng nằm ngoài sự kiểm soát của tác nhân, thì được gọi là *các biến không thể kiểm soát của tình trạng liên quan. (uncontrollable situation variables)*. Các biến không thể kiểm soát của tình trạng liên quan cũng sẽ ảnh hưởng đến các kết quả của mỗi phương án chọn lựa. Những thí dụ về biến không thể kiểm soát là môi trường kinh tế tổng quát và cấu trúc thương mại hiện hữu. Cũng có những biến số về tình trạng vấn đề có thể kiểm soát được hay ảnh hưởng được. Những đặc điểm có thể kiểm soát đã được giới thiệu như là biến quyết định. Những đặc điểm có thể ảnh hưởng của tình trạng thường có thể được dùng làm tiêu chí quyết định.

Theo cùng cách thức các giá trị của biến quyết định được kết hợp thành những phương án chọn lựa, các giá trị của những đặc điểm không thể kiểm soát khác nhau của tình trạng liên quan cũng có thể được tổng hợp thành những *kịch bản* (*scenarios*). Nếu một chủ nhà hàng Thụy Sĩ đang do dự giữa việc mua một nhà hàng vùng núi ở một trạm trượt tuyết hay một nhà hàng ở một thị trấn trên cao nguyên, thì tiềm năng thu nhập của phương án nhà hàng vùng núi sẽ phụ thuộc vào điều kiện về tuyết và thời tiết. Vì thế tác nhân này phải xác định kết quả của các phương án chọn lựa đối với các kịch bản khác nhau, có lẽ là đối với một mùa đông dễ chịu, một mùa đông bình thường, và một mùa đông tệ hại.

Hình 4.2 tóm tắt những thuật ngữ nói trên dưới dạng đồ thị.



Hình 4.2: Những thuật ngữ chính trong hệ phương pháp quyết định và các mối quan hệ giữa những thuật ngữ này.

4.2. Định nghĩa về thủ tục ra quyết định

Thủ tục ra quyết định (decision-making procedure) có thể được định nghĩa là một hệ thống các qui tắc thu nhận và phân tích thông tin vốn có thể được áp dụng vào việc giải quyết một loại vấn đề quyết định nào đó (Grnig, 1990, trang 69 và trang tiếp theo; Gygi, 1982, trang 70; Klein, 1971, trang 31; Khn, 1978, trang 52 và 139; Little, 1970, trang B-469 và trang tiếp theo; Streim, 1975, trang 145 và trang tiếp theo)

Thủ tục ra quyết định phải thể hiện một hệ thống các qui tắc xử lý tất cả các nhiệm vụ phụ thiết yếu liên quan đến việc giải quyết vấn đề quyết định. Đó là: việc phát hiện vấn đề và phân tích vấn đề, việc xây dựng và đánh giá các phương án chọn lựa, việc nêu rõ kết quả toàn bộ của các phương án chọn lựa và của quyết định. Các qui tắc chỉ hỗ trợ tác nhân trong việc giải quyết thành công một trong những nhiệm vụ nói trên không được gọi là thủ tục ra quyết định. Những qui tắc như thế bao gồm các kỹ thuật hỗ trợ việc tìm kiếm các phương án chọn lựa, thường được gọi là các kỹ thuật về sáng tạo, và các qui tắc để tổng hợp các kết quả riêng lẻ của một phương án chọn lựa thành kết quả toàn bộ của phương án đó, được gọi là các maxim quyết định.

Chúng ta có thể tìm thấy các loại hệ thống qui tắc rất khác nhau. Về hình thức, các loại này thay đổi trong phạm vi từ những sự mô tả bằng lời, có hay không có các đồ thị về quá trình quyết định kèm theo, đến các thuật toán với mức độ phức tạp khác nhau. Tuy nhiên, những khác biệt liên quan đến nội dung quan trọng hơn. Tiêu chí quan trọng nhất để phân biệt các thủ tục ra quyết định và những loại thủ tục khác nhau dựa trên tiêu chí này được giới thiệu trong mục 4.3.

Các qui tắc trong thủ tục ra quyết định đề cập chủ yếu đến việc xử lý thông tin liên quan. Các qui tắc này thường chỉ hàm chứa những dấu hiệu không rõ ràng về việc cần thông tin nào để giải quyết vấn đề và thường không đưa ra những đề xuất về việc làm sao thu nhận được thông tin đó. Chúng ta có thể hiểu được điều nói trên vì tiềm năng thu nhận được thông tin liên quan đến quyết định phụ thuộc vào những điều kiện cụ thể. Vì lý do này, nên không thể đưa ra những đề nghị tổng quát về hành động, vượt quá việc đề xuất làm sao có thể sử dụng được tốt nhất những phương pháp nghiên cứu thực nghiệm nhất định.

4.3. Các loại thủ tục ra quyết định khác nhau.

4.3.1. Các thông số của thủ tục ra quyết định và giá trị của các thông số này.

Khoa học quản lý nhằm mục đích hỗ trợ người ra quyết định trong việc thực hiện nhiệm vụ và đã đề xuất nhiều thủ tục. Các thủ tục ra quyết định này có thể được phân chia dựa trên một số thông số. Trên quan điểm thực tiễn, có ba thông số có vẻ quan trọng:
- phạm vi những vấn đề khác nhau mà thủ tục này có thể được áp dụng
- những hạn chế chính thức đối với việc sử dụng thủ tục này
- chất lượng của các giải pháp được tạo ra.

Trước hết, chúng ta có thể phân biệt giữa các thủ tục ra quyết định tổng quát, hữu ích trong việc giải quyết bất cứ vấn đề nào, và các thủ tục chuyên biệt theo vấn đề, dự định để xử lý các loại vấn đề cụ thể nào đó. Hai thí dụ về các thủ tục chuyên biệt theo vấn đề là việc lập kế hoạch danh mục đầu tư, và việc xác định số lượng tồn kho tối ưu phải nắm giữ của một nhóm sản phẩm cụ thể.

Thứ hai, việc sử dụng một thủ tục ra quyết định có thể đòi hỏi những điều kiện hạn chế. Một số trong những điều kiện này sẽ được định danh rõ ràng. Tuy nhiên, cũng sẽ có những điều kiện ngầm ẩn xuất hiện đối với tác nhân như là những hạn chế hay khó khăn ngoài dự kiến trong suốt quá trình áp dụng thủ tục này. Hạn chế chính thức phổ biến nhất

là thủ tục được đề cập chỉ chấp nhận những biến quyết định định lượng và các tiêu chí quyết định định lượng và như thế chỉ tính đến những khía cạnh định lượng của vấn đề. Lúc này chúng ta chỉ phân biệt giữa các thủ tục có những hạn chế áp dụng chính thức và những thủ tục không có những hạn chế áp dụng chính thức quan trọng.

Thứ ba, về chất lượng của giải pháp được tạo ra bởi thủ tục ra quyết định, điều hợp lý là phân biệt giữa:

- các thủ tục nhắm đến một giải pháp tối ưu
- các thủ tục không nhắm đến một giải pháp tối ưu nhưng thường tạo ra một giải pháp được tác nhân xem là thỏa đáng.

Hình 4.3 trình bày tóm tắt những điều nói trên

Thông số	**Giá trị**	
(1) Nội dụng của vấn đề	Các thủ tục ra quyết định tổng quát	Các thủ tục ra quyết định chuyên biệt theo vấn đề
(2) Những hạn chế áp dụng chính thức	Các thủ tục ra quyết định có những hạn chế áp dụng chính thức	Các thủ tục ra quyết định không có những hạn chế áp dụng chính thức đáng kể
(3) Chất lượng giải pháp	Các thủ tục ra quyết định nhắm đến các giải pháp tối ưu	Các thủ tục ra quyết định thường nhắm đến giải pháp thỏa đáng

Hình 4.3. Các thông số của thủ tục ra quyết định và các giá trị đi kèm

4.3.2 Bốn loại thủ tục ra quyết định

Trong mục 4.3.1 trên đây, chúng ta đã đưa ra ba thông số: nội dung của vấn đề, những điều kiện áp dụng chính thức và chất lượng của các giải pháp. Có mối quan hệ giữa hai thông số "các điều kiện hạn chế áp dụng chính thức" và "chất lượng của các giải pháp": các điều kiện áp dụng hạn chế làm cho việc xác định giải pháp tối ưu có thể thực hiện được. Tương tự, việc từ bỏ những điều kiện áp dụng chính thức hẹp có nghĩa là không có giải pháp bảo đảm và giải pháp tốt nhất có thể được tìm ra sẽ hầu như luôn luôn không phải là giải pháp tối ưu. Vì thế cho nên hai thông số này thể hiện những cách thức trái ngược nhau để giải quyết vấn đề.

Dựa trên cách nhìn này, nếu chúng ta kết hợp hai thông số của thủ tục ra quyết định, thì bây giờ chúng ta có thể đưa ra tổng cộng chỉ có bốn loại thủ tục ra quyết định, như được trình bày trong **Hình 4.4**.

Nội dung của vấn đề / Những điều kiện hạn chế áp dụng chính thức và chất lượng giải pháp	Sử dụng tổng quát	Chỉ để giải quyết những vấn đề chuyên biệt
Không có điều kiện hạn chế áp dụng chính thức đáng kể; thường nhắm đến các giải pháp thỏa đáng	Thủ tục ra quyết định ơristic (heuristic) tổng quát	Thủ tục ra quyết định ơristic (heuristic) chuyên biệt
Có những điều kiện hạn chế áp dụng chính thức; nhắm đến các giải pháp tối ưu.	Thủ tục ra quyết định theo phân tích tổng quát	Thủ tục ra quyết định theo phân tích chuyên biệt

Hình 4.4: Bốn loại thủ tục ra quyết định

4.3.3 So sánh thủ tục ra quyết định ơristic (heuristic) và thủ tục ra quyết định theo phân tích

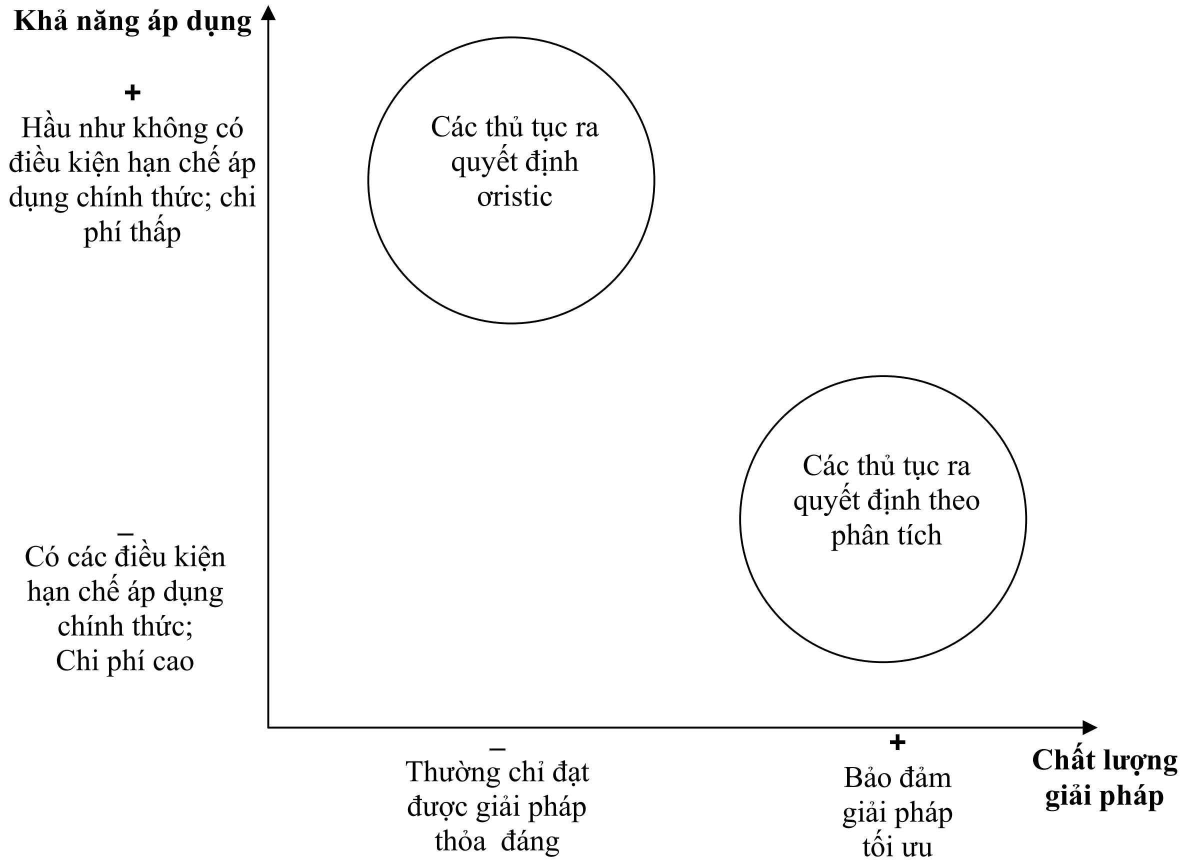
Trước khi so sánh hai loại thủ tục ra quyết định nói trên, đầu tiên chúng ta phải làm rõ từ "heuristic", được sử dụng vừa làm tính từ vừa làm danh từ (trong tiếng Anh).

- Từ "heuristic" có nguồn gốc từ một động từ trong tiếng Hy Lạp cổ, động từ này có thể được dịch ra là "tìm kiếm" hay "tìm ra". Theo đó, tính từ "heuristic" có thể được hiểu là "phù hợp cho việc tìm ra" (Klein 1971, trang 35).

- Feigenbaum và Feldmann xem danh từ "a heuristic" là một qui tắc tư duy, vốn giúp làm giảm nỗ lực hay chi phí của việc tìm ra giải pháp cho các vấn đề phức tạp. Lợi điểm chi phí thấp hơn này phải được nhìn nhận so với bất lợi điểm của qui tắc tư duy nói trên, đó là chất lượng giải pháp thấp hơn của các quyết định. Định nghĩa của Feigenbaum và Feldmann đã được chấp nhận rộng rãi trong tài liệu về quản lý doanh nghiệp: "A heuristic . . . là một qui tắc theo kinh nghiệm, chiến lược, tiểu xảo, đơn giản hóa, hay bất kỳ loại công cụ nào khác, mà hạn chế mạnh việc tìm kiếm các giải pháp trong những không gian vấn đề rộng. Ơristic (Heuristics) không bảo đảm mang lại những giải pháp tối ưu, thật ra thì ơristic không bảo đảm mang lại bất cứ giải pháp nào; tất cả những gì chúng ta có thể nói về một ơristic hữu ích là ơristic mang lại những giải pháp đủ tốt trong hầu hết trường hợp" (Feigenbaum và Feldmann, 1967, trang 6).

Lợi điểm thiết yếu của ơristic so với các thủ tục theo phân tích nằm ở sự không hiện diện hầu như hoàn toàn của các điều kiện hạn chế áp dụng chính thức và ở các chi phí áp dụng tương đối thấp của ơristic. Những bất lợi điểm là không có bất cứ bảo đảm nào là sẽ tìm ra một giải pháp và, khi giải pháp được tìm ra, thì thiếu sự bảo đảm rằng đó là giải pháp tối ưu. **Hình 4.5** cho thấy sự khác biệt giữa thủ tục ra quyết định theo ơristic và thủ tục ra quyết định theo phân tích dưới hình thức giản đồ.

Như chúng ta đã thấy, các thủ tục ra quyết định theo phân tích bảo đảm đạt được giải pháp tối ưu bằng cách đặt ra những điều kiện hạn chế áp dụng chính thức quyết liệt. Nếu bất kỳ yêu cầu chính thức nào của thủ tục ra quyết định theo phân tích không được đáp ứng, thì tác nhân sẽ phải cầu viện đến thủ tục ra quyết định ơristic. **Phần giải thích thêm 4.1** sau đây giải thích những điều kiện phải được đáp ứng trong việc sử dụng các thủ tục ra quyết định theo phân tích và cho phép chúng ta xác định vị trí của các thủ tục ơristic chính xác hơn.



Phần giải thích thêm 4.1: Các vấn đề được cấu trúc tốt như là điều kiện tiên quyết cho việc sử dụng các thủ tục ra quyết định theo phân tích

Theo Simon và Newell (1958, trang 4 và các trang tiếp theo), một vấn đề phải "được cấu trúc tốt" trước khi có thể áp dụng thủ tục ra quyết định theo phân tích. Để đạt tiêu chuẩn là được cấu trúc tốt, vấn đề này phải thỏa mãn ba điều kiện riêng biệt.

Điều kiện thứ nhất đối với việc sử dụng thủ tục ra quyết định theo phân tích là vấn đề này chỉ chứa đựng những biến định lượng hay có thể được mô tả theo cách thức thế nào để vấn đề được rút gọn thành những khía cạnh định lượng.

Việc hạn chế trong phạm vi các khía cạnh định lượng không phải là yêu cầu duy nhất: điều hiện thứ hai là các qui tắc rõ ràng phải nêu rõ liệu một giải pháp cho trước có thể được chấp nhận hay không. Ở đâu có những qui tắc như thế, thì vấn đề được xem là được xác định rõ ràng; nếu không có sẵn các qui tắc như thế, thì vấn đề được gọi là vấn đề không rõ ràng (Klein, 1971, trang 32; Minsky, 1961, trang 408).

Loại qui tắc này hiện hữu đối với trò chơi đánh cờ. Các qui tắc làm rõ một cách dứt khoát khi nào quân tướng của một người chơi bị chiếu và theo đó xác định rằng người đang

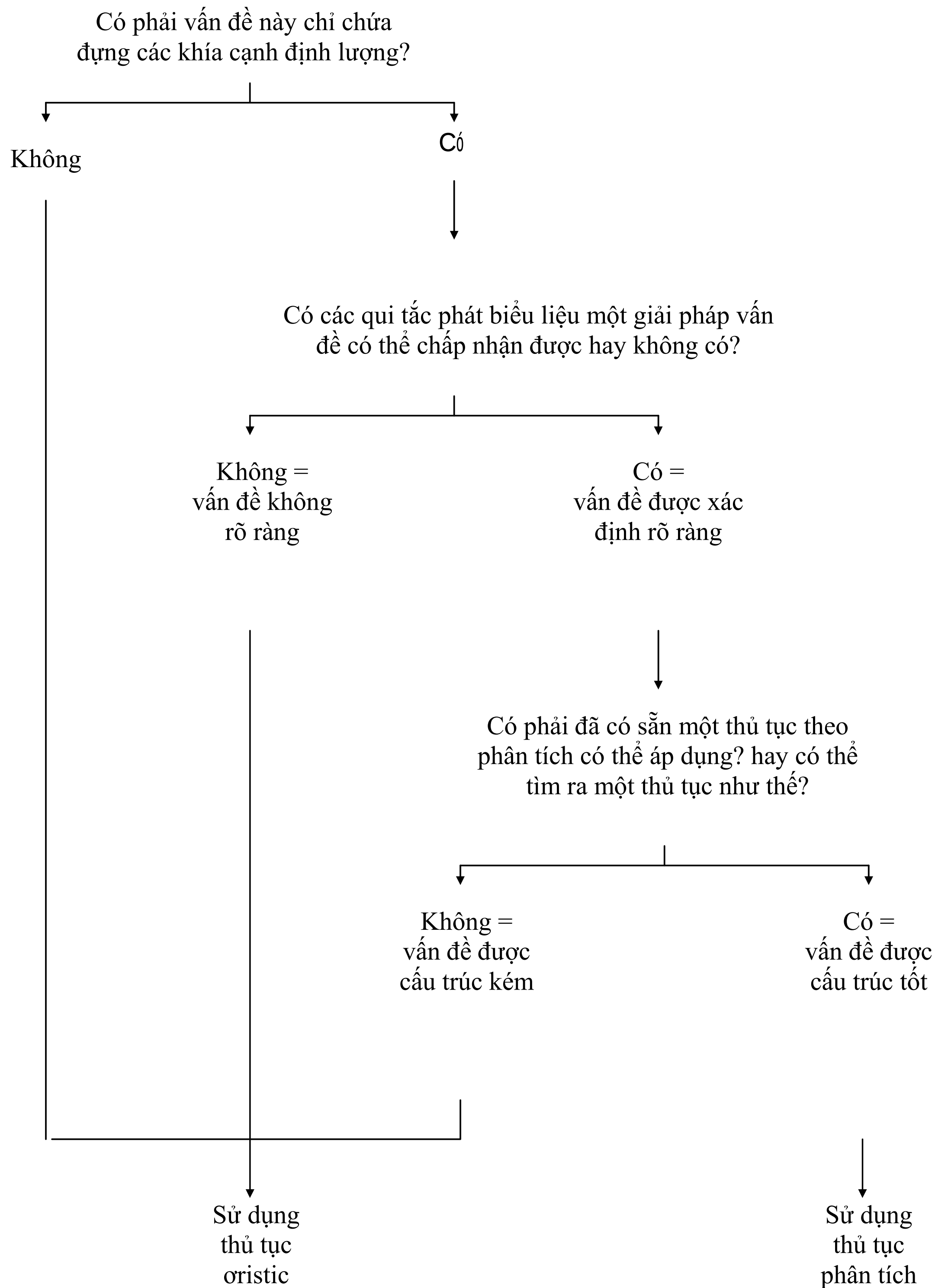
tranh tài với người chơi nói trên đã thắng. Câu hỏi ai có thể áp dụng các qui tắc này là một câu hỏi không phù hợp bởi vì các qui tắc này không chừa chỗ nào cho những phán đoán chủ quan.

Nhưng chúng ta vẫn có thể nói đến vấn đề được xác định rõ ràng khi các qui tắc để chọn các phương án được phép bao gồm những phán đoán chủ quan. Thí dụ, điều này xảy ra nếu cần tính đến thái độ đối với rủi ro của tác nhân khi xác định liệu một phương án có được phép hay không. Trong trường hợp này, thủ tục nói trên vẫn độc lập với tác nhân; tuy nhiên, việc sử dụng thủ tục nói trên sẽ dựa vào các thái độ khác nhau một cách chủ quan đối với rủi ro, vốn sẽ ảnh hưởng đến việc đánh giá các phương án.

Cho dù một vấn đề có thể được thể hiện chỉ duy nhất bằng các khía cạnh định lượng và có thể là được xác định rõ ràng, thì vẫn còn một điều kiện thứ ba. Việc xây dựng một thủ tục ra quyết định theo phân tích, vốn tác nhân có thể dùng mà không vượt quá các giới hạn hợp lý về thời gian và chi tiêu, phải là điều có thể thực hiện được (Klein, 1971, trang 32 và các trang tiếp theo). Cho đến bây giờ, điều này đã không thành công thí dụ như đối với trò chơi đánh cờ: không có thủ tục nào chứa đựng sự bảo đảm sẽ thắng một ván cờ. Nếu mà có một thủ tục như thế, thì câu hỏi chắc chắn sẽ nảy sinh về việc liệu thủ tục này có đòi hỏi chi tiêu có thể chấp nhận hay không. Các chương trình đánh cờ tồn tại ngày nay dựa vào hệ thống qui tắc ơristic chứ không phải hệ thống qui tắc phân tích.

Theo Simon và Newell, nếu có một thủ tục phân tích mà có thể được áp dụng trong phạm vi các giới hạn thời gian và chi tiêu có thể chấp nhận được hay nếu một thủ tục như thế có thể được phát hiện, thì chúng ta có thể nêu lên vấn đề được cấu trúc tốt. Trong tất cả các trường hợp khác, chúng ta sẽ xử lý một vấn đề được cấu trúc kém (Klein, 1971, trang 32; Simon & Newell, 1958, trang 4 và các trang tiếp theo)

Như **Hình 4.6** cho thấy, một vấn đề phải được cấu trúc tốt nếu muốn áp dụng thủ tục ra quyết định theo phân tích. Nếu một trong ba điều kiện đối với vấn đề được cấu trúc tốt không được thỏa mãn, thì chỉ có thể sử dụng thủ tục ra quyết định ơristic



Hình 4.6: Ba yêu cầu đối với việc sử dụng thủ tục ra quyết định theo phân tích

4.3.4. Các thí dụ về các loại thủ tục ra quyết định khác nhau.

Nhằm cung cấp cho người đọc một khái niệm cụ thể hơn về các loại thủ tục ra quyết định khác nhau, bây giờ chúng tôi sẽ trình bày ba thí dụ về các loại thủ tục này. Điều này sẽ có thể làm sáng tỏ những khác biệt giữa các loại thủ tục khác nhau này.

Vì Phần II mô tả đầy đủ về thủ tục ra quyết định ơristic (heuristic) tổng quát, nên tạm thời chúng tôi có thể bỏ qua một thí dụ thuộc loại thủ tục này: Chương 5 sẽ đưa ra một cái nhìn khái quát về loại thủ tục này.

Chúng tôi trình bày thủ tục nhằm xây dựng một chiến lược của công ty, được xem như là một thí dụ về thủ tục ra quyết định ơristic chuyên biệt. Dựa trên việc phân tích danh mục đầu tư và lập kế hoạch (Hill & Jones, 1992, trang 281 và các trang tiếp theo), thủ tục này được sử dụng để sắp xếp các vị trí trên thị trường mục tiêu và các ưu tiên đầu tư đối với những hoạt động kinh doanh khác nhau của một công ty được đa dạng hóa về vị trí địa lý và/hay về dãy sản phẩm của công ty. (Grnig & Khn, 2005, trang 33 và các trang tiếp theo).

Việc xây dựng chiến lược công ty được thực hiện theo năm bước như được trình bày trong **Hình 4.7** (Grnig, 2002, trang 85 và các trang tiếp theo; Grnig & Khn, 2005, trang 195 và các trang tiếp theo):

1. Quy trình bắt đầu với việc định nghĩa các hoạt động kinh doanh hiện hữu. Một hoạt động kinh doanh là một việc chào hàng trên thị trường thông qua hệ thống marketing-mix riêng hay ít nhất là độc lập trong việc thu xếp các công cụ tiếp thị quan trọng nhất. Khi một hoạt động kinh doanh chia sẻ thị trường và/hoặc các nguồn lực với các hoạt động kinh doanh khác, chúng ta đề cập đến một đơn vị kinh doanh. Tuy nhiên, khi một hoạt động kinh doanh chỉ có sự phụ thuộc lẫn nhau sơ sơ về thị trường và nguồn lực với các hoạt động kinh doanh khác, thì chúng ta đề cập đến một lĩnh vực kinh doanh (Grnig & Khn, 2005, trang 127 và các trang tiếp theo). Các hoạt động kinh doanh của một công ty có thể là các hoạt động căn cứ theo quốc gia và/hoặc theo nhóm sản phẩm.

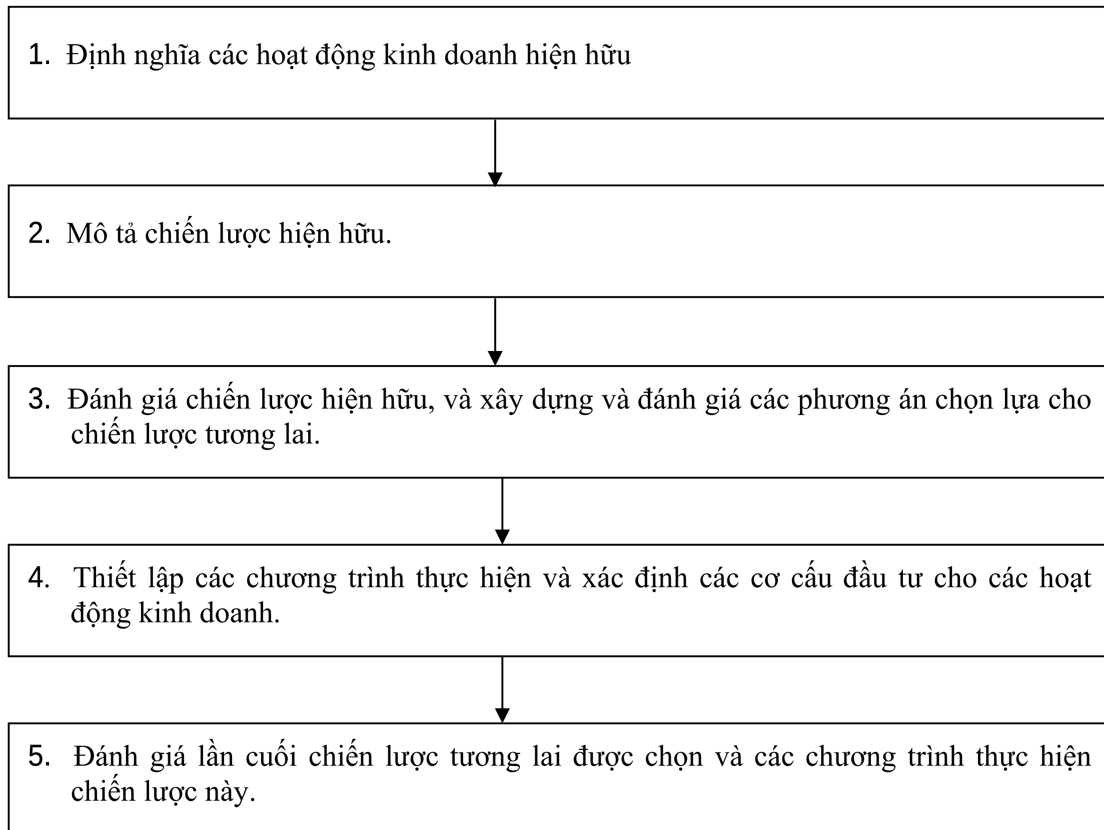
2. Bước Hai bao gồm việc mô tả chiến lược hiện hữu, và đưa ra dự báo về những phát triển liên quan trong tương lai. Để làm được điều này, chúng ta phải thiết lập danh mục đầu tư hiện tại, và phải xác định các thay đổi về sức thu hút thị trường trong tương lai.

3. **Ở bước Ba, chúng tôi đánh giá chiến lược hiện hữu, và chúng tôi xây dựng và đánh giá các phương án chọn lựa chiến lược tương lai. Đầu tiên, việc đánh giá tình trạng nên được thực hiện trên cơ sở danh mục đầu tư hiện tại và các thay đổi theo tiên đoán về sức thu hút thị trường. Sự cân đối của danh mục đầu tư là điểm then chốt đối với việc đánh giá này. Một danh mục đầu tư có thể được xem là cân đối nếu nó vừa có những hoạt động kinh doanh có tiềm năng phát triển và vừa có những hoạt động kinh doanh có vị trí hiện tại vững vàng trên các thị trường sung mãn. Sau khi đánh giá chiến lược hiện tại, chúng tôi vạch ra các phương án chọn lựa cho chiến lược tương lai. Ở cấp độ công ty, các phương án chọn lựa chiến lược bao gồm việc loại bỏ bớt các hoạt động kinh doanh hiện hữu, việc củng cố các hoạt động kinh doanh hiện hữu và xây dựng các hoạt động kinh doanh mới. Điều này có thể bao**

gồm việc đa dạng hóa, việc sáp nhập công ty và chiếm lĩnh quyền kiểm soát công ty, cũng như các liên minh chiến lược. Bước này kết thúc bằng việc đánh giá các phương án lựa chọn; phương án được đánh giá tốt nhất sẽ được chọn làm chiến lược công ty trong tương lai.

4. Ở bước Bốn, chúng ta phải thiết lập các chương trình hành động để thực hiện chiến lược tương lai đã được chọn lựa. Bên cạnh đó, phải nêu rõ cơ cấu đầu tư đối với mỗi hoạt động kinh doanh trong các hoạt động kinh doanh nói trên.

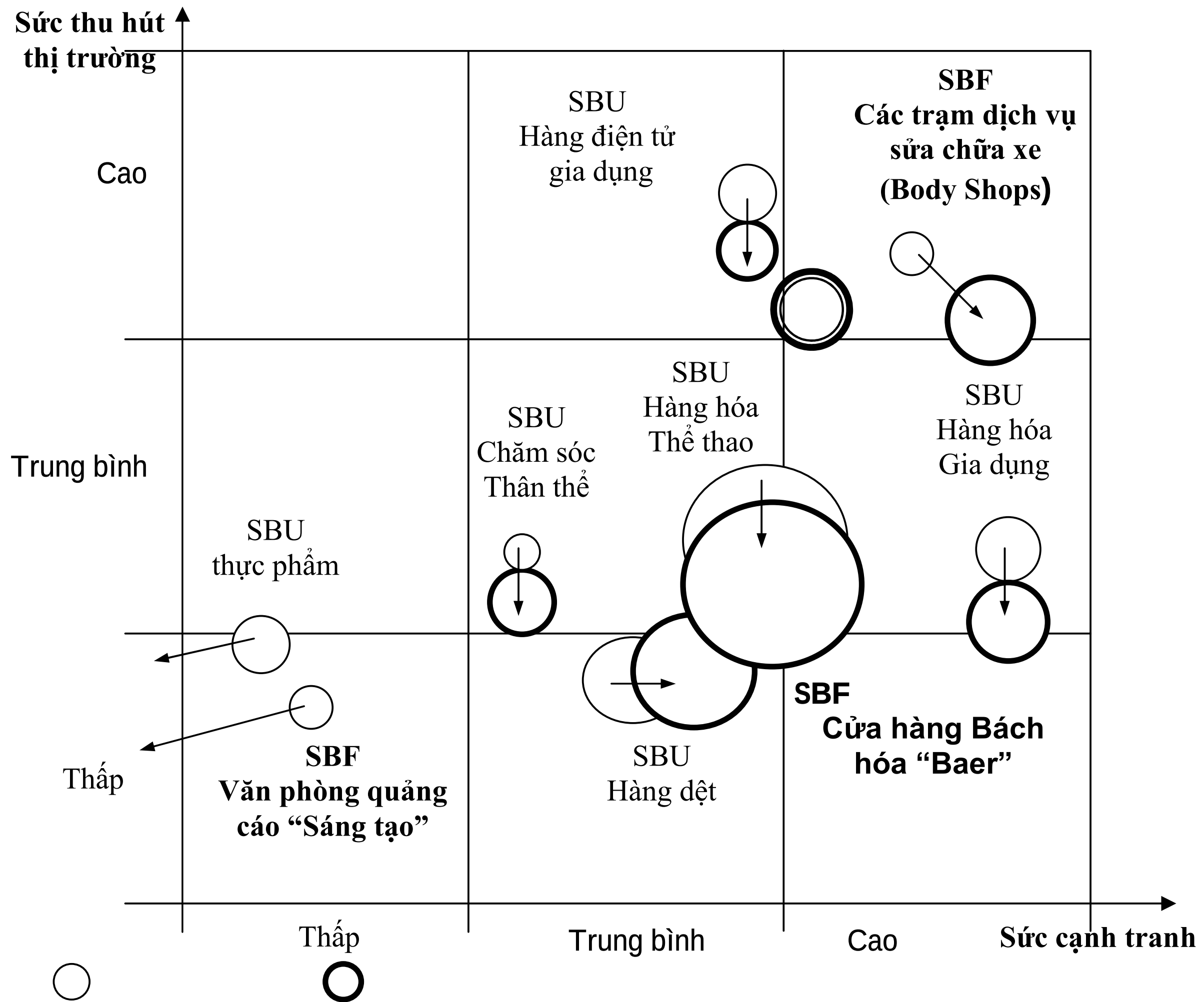
5. Trước khi thông qua chiến lược công ty nói trên phải đưa chiến lược này ra kiểm tra lần cuối. Bên cạnh việc đánh giá sự nhất quán của các mục tiêu và các hành động, những rủi ro liên quan đến chiến lược này cũng phải được đánh giá. Khả năng tài trợ cho chiến lược cũng cần được kiểm tra. Đôi khi xảy ra tình trạng chi phí thực hiện chiến lược vượt quá khả năng tài chính của công ty. Trong trường hợp này, các nhà ra quyết định phải xây dựng lại cả các mục tiêu chiến lược lẫn các chương trình thực hiện (và không chỉ các chương trình thực hiện).



Hình 4.7: Xây dựng một chiến lược công ty.
(trích dẫn có điều chỉnh từ Grnig & Khn, 2005)

Bán lẻ Baer. Danh mục đầu tư tóm lược tình trạng hiện tại và chiến lược công ty trong tương lai đã được chọn. Như trong hình đã trình bày, tập đoàn Baer sở hữu một cửa hàng bách hóa, một số trạm dịch vụ sửa chữa xe (Body Shops) và một văn phòng quảng cáo. Vì ba hoạt động kinh doanh này tương đối độc lập với nhau về mặt thị trường và nguồn lực,

nên các hoạt động này là các lĩnh vực kinh doanh. Lĩnh vực kinh doanh quan trọng nhất, trên cơ sở doanh thu và lợi nhuận, là cửa hàng bách hóa; cửa hàng này được tách ra thành các đơn vị kinh doanh khác nhau. Danh mục đầu tư cho thấy kế hoạch: lĩnh vực kinh doanh "văn phòng quảng cáo" và đơn vị kinh doanh "thực phẩm" sẽ bị bỏ đi và sức cạnh tranh của các lĩnh vực kinh doanh "trạm dịch vụ sửa chữa xe" ("Body Shops") và "Hàng dệt" tăng lên đáng kể. Những hoạt động kinh doanh khác thì ở trong các thị trường đang giảm sút sức thu hút thị trường và do vậy những hoạt động kinh doanh này đơn giản chỉ nhằm duy trì vị trí trên thị trường hiện tại của chúng.



Hình 4.8: Danh mục đầu tư của General Electrics và McKinsey cho Tập đoàn Baer

Một thí dụ hay về thủ tục ra quyết định theo phân tích tổng quát là quy hoạch tuyến tính. Ở đây kỹ thuật này được minh họa bằng một ví dụ đơn giản dựa trên Haberstock (1982, trang 189 và các trang tiếp theo). Vấn đề quyết định chỉ bao gồm hai biến quyết định. Điều này cho phép chúng tôi trình bày việc tìm ra giải pháp bằng đồ thị. Nếu có nhiều

hơn hai biến quyết định – và trong thực tế điều này thường xảy ra – giải thuật sẽ thực hiện theo thủ tục tương tự trong một không gian quyết định đa chiều.

Một công ty sản xuất và bán ra hai sản phẩm (I và II), mỗi sản phẩm được chuyển qua ba trung tâm giám định chi phí (A, B và C). Hai sản phẩm này tận dụng một cách khác nhau các năng lực sẵn có ở các trung tâm giám định chi phí. Mỗi sản phẩm có số lượng hàng bán tối đa cũng như có giá định trước.

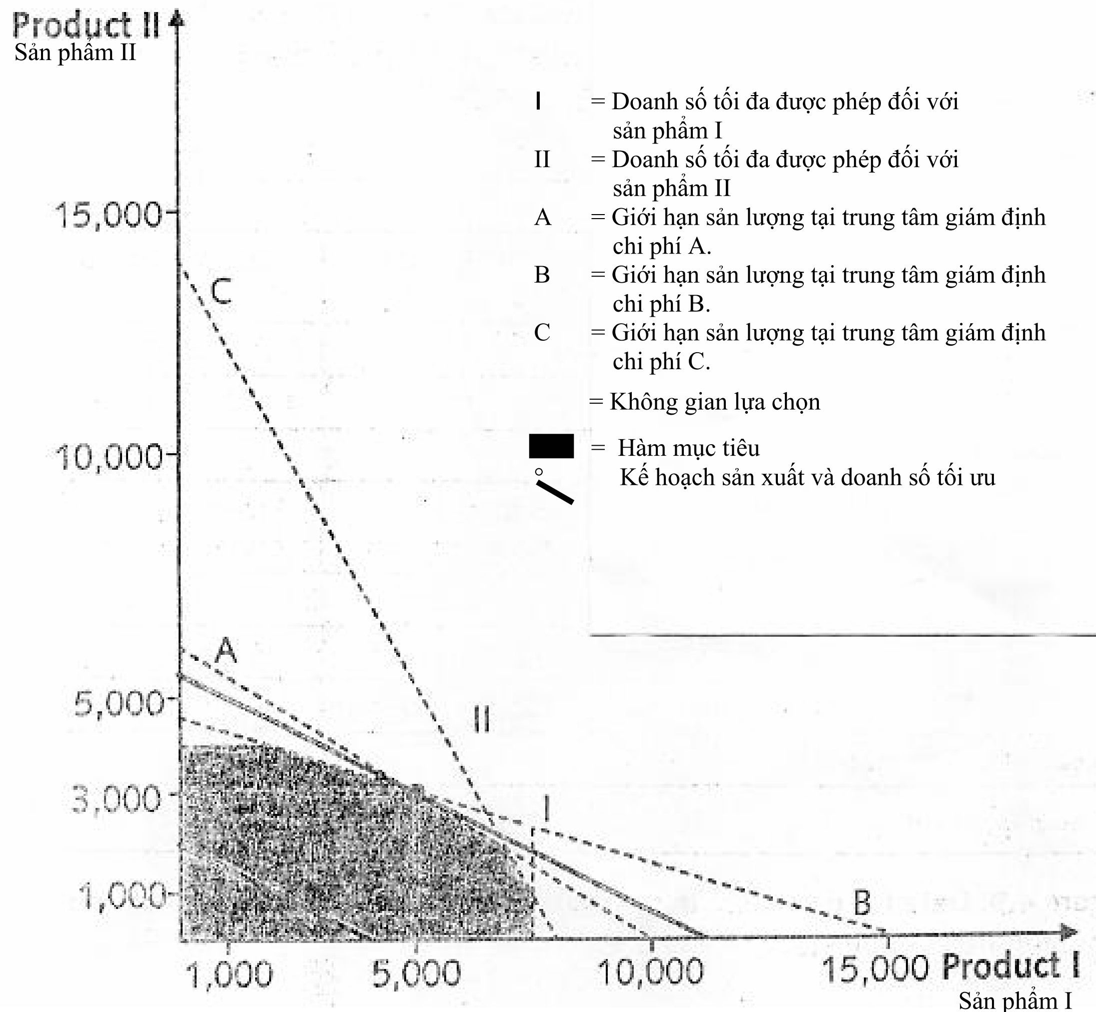
Dựa trên những dữ liệu được trình bày trong **Hình 4.9**, chúng tôi có thể xác định nên sản xuất các loại sản phẩm nào và với số lượng bao nhiêu để công ty có thể đạt được lợi nhuận tối đa. Các năng lực sẵn có cũng như các giới hạn trên của doanh số, được xác định với sự trợ giúp của việc nghiên cứu thị trường, đều không được phép vượt quá (Haberstock, 1982, trang 189 và các trang tiếp theo).

Thông tin sản phẩm			
Sản phẩm	Giá chào bán tính theo đô la Mỹ	Các chi phí khả biến tính theo đô la Mỹ	Doanh số tối đa
I	40	35	7.500 đơn vị sản phẩm/năm
II	25	15	4.000 đơn vị sản phẩm/năm
Thông tin về trung tâm giám định chi phí			
Trung tâm giám định chi phí	Năng lực	Thời gian xử lý Sản phẩm I	Thời gian xử lý Sản phẩm II
A	300.000 phút/năm	30 phút/đơn vị	50 phút/đơn vị
B	675.000 phút/năm	45 phút/đơn vị	150 phút/đơn vị
C	280.000 phút/năm	35 phút/đơn vị	20 phút/đơn vị
Thông tin về các chi phí cố định			
Các chi phí cố định hàng năm		35.000 đô la Mỹ	

Hình 4.9: Các dữ liệu để xác định kế hoạch sản xuất và doanh số tối ưu.
(trích dẫn có điều chỉnh từ Haberstock, năm 1982, trang 190)

Bây giờ thông tin từ Hình 4.9 được đưa vào **Hình 4.10** từng bước một. Trục hoành của hình 4.10 chỉ ra số lượng đơn vị sản phẩm I và trục tung chỉ ra số lượng đơn vị sản phẩm II:

- Đầu tiên, chúng tôi đưa vào hai giới hạn doanh số và ba giới hạn sản lượng.
- Tiếp theo, chúng tôi xác định không gian phương án chọn lựa
- Sau bước này, chúng tôi xác định độ dốc của hàm mục tiêu. Vì có thể đạt được hiệu số gộp (contribution margin) của một đơn vị sản phẩm II gấp đôi hiệu số gộp của một đơn vị sản phẩm I, do vậy để có được hiệu số gộp giống nhau, số lượng đơn vị sản phẩm I phải gấp đôi số lượng đơn vị sản phẩm II. Vì thế hàm mục tiêu này tương đối gần nằm ngang (bẹt).
- Bây giờ di chuyển đường thẳng biểu diễn hàm mục tiêu song song hướng lên đến mức cao nhất có thể sao cho không ra khỏi không gian phương án lựa chọn.



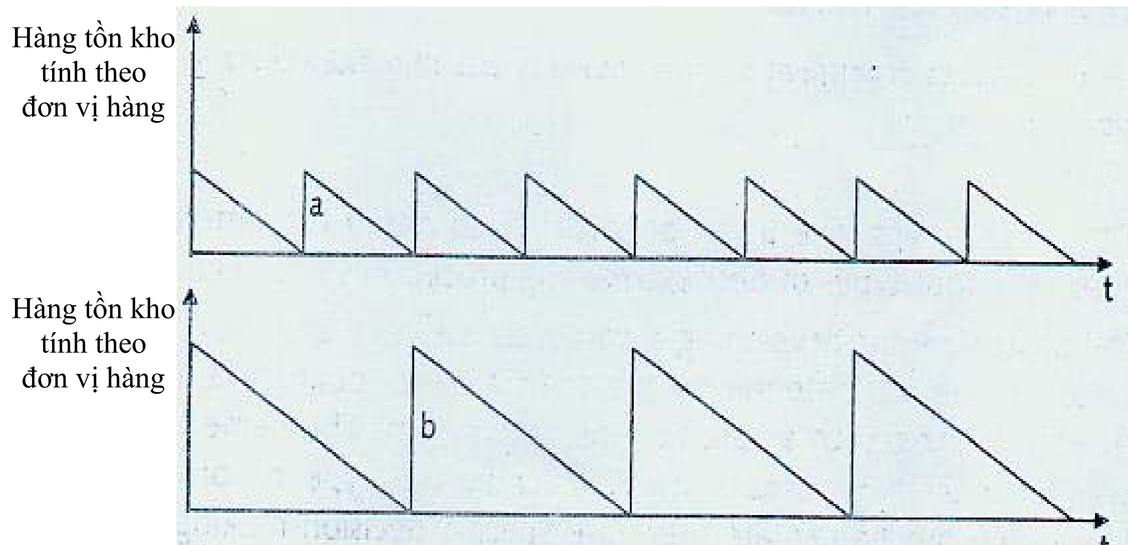
Hình 4.10: Thủ tục bằng đồ thị để xác định kế hoạch sản xuất và doanh số tối ưu.

Như có thể thấy trong hình, kế hoạch sản xuất và doanh số tối ưu là 5000 đơn vị sản phẩm I và 3000 đơn vị sản phẩm II. Lợi nhuận có thể đạt được tối đa lên đến 20.000 đô la Mỹ. Có thể tính giá trị này như sau:

5000 đơn vị x 5 đô la Mỹ + 3000 đơn vị x 10 đô la Mỹ – 35.000 đô la Mỹ

Mô hình của Harris và Wilson nhằm xác định số lượng hàng đặt mua tối ưu đối với một hàng hóa là một thí dụ về thủ tục ra quyết định theo phân tích chuyên biệt (Popp, 1968). Như được trình bày trong **Hình 4.11**, mô hình này giả định cầu đối với các đơn vị của hàng hóa này không thay đổi và việc giao toàn bộ số lượng hàng được đặt mua hoàn toàn không có độ trễ thời gian. Hơn nữa, cũng giả định rằng số lượng hàng đặt mua không ảnh hưởng đến giá mua và luôn có đủ không gian kho cho bất kỳ số lượng nào, vì thế không phát sinh chi phí thuê không gian kho phụ trội. Trên cơ sở những giả định này, mô hình có thể giảm đến mức thấp nhất các chi phí phụ thuộc vào số lượng hàng đặt mua. Các chi phí phụ thuộc vào số lượng hàng đặt mua gồm hai loại. Thứ nhất, đó là các chi phí phát

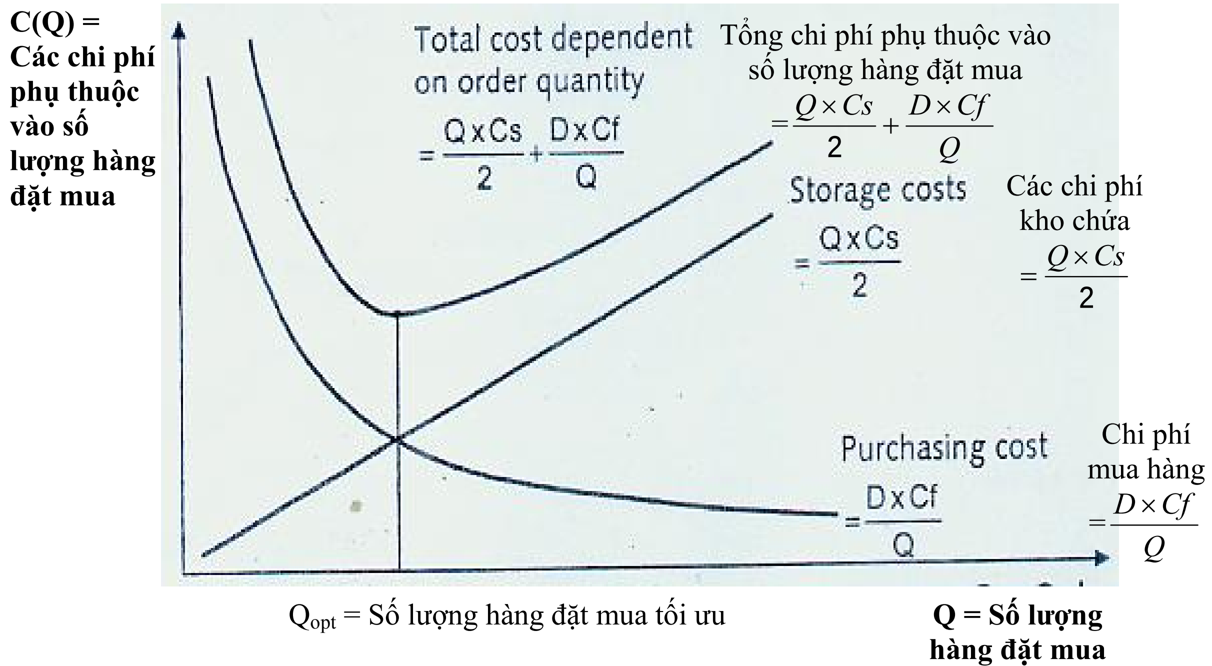
sinh theo mỗi quá trình đặt hàng. Các chi phí này sẽ tăng càng cao khi số lượng được đặt mua càng ít. Thứ hai, đó là các chi phí kho chứa, sẽ càng cao khi số lượng càng lớn



a = số lượng hàng đặt mua ít
b = số lượng hàng đặt mua nhiều

Hình 4.11: Mô hình có dạng răng cưa của Harris và Wilson về sự thay đổi lượng hàng tồn kho

Hình 4.12 thể hiện hai thành phần chi phí, tổng chi phí và tổng chi phí tối thiểu, được tính bằng cách sử dụng mô hình Harris và Wilson. Về mặt toán học, số liệu đối với các chi phí tối thiểu được xác định như sau: đạo hàm bậc nhất của hàm tổng chi phí được cho bằng 0. Do vậy có thể tính giá trị của Q trong phương trình này.



Q = Số lượng hàng đặt mua tính theo đơn vị hàng
C(Q) = Chi phí phụ thuộc vào số lượng hàng đặt mua
D = Nhu cầu hàng năm tính theo số đơn vị hàng
Cf = Chi phí cố định đối với mỗi đơn hàng
Cs = Chi phí kho chứa đối với mỗi đơn vị hàng trong mỗi năm

Hình 4.12: Các chi phí phụ thuộc vào số lượng hàng đặt mua và các chi phí tối thiểu trong mô hình Harris-Wilson.

Ba thí dụ trên đây một lần nữa giúp chúng ta phân biệt rõ các điểm khác biệt giữa bốn loại thủ tục ra quyết định:

- Thủ tục xây dựng chiến lược công ty và mô hình Harris-Wilson nhằm xác định số lượng hàng đặt mua tối ưu là thích hợp để giải quyết một loại vấn đề chuyên biệt. Ngay chính cái tên của thủ tục ra quyết định nói trên cũng đã thể hiện loại vấn đề. Do vậy hai thủ tục này là thủ tục ra quyết định chuyên biệt. Trái lại, quy hoạch tuyến tính phù hợp cho việc tối ưu hóa vấn đề được cấu trúc tốt: qui hoạch tuyến tính có thể xác định kế hoạch đầu tư tối ưu của một công ty, giải quyết bài toán vận tải hay – như đã trình bày trong một thí dụ – xác định kế hoạch sản xuất và doanh số tối ưu trong một khoảng thời gian cho trước. Do vậy quy hoạch tuyến tính thuộc vào loại thủ tục ra quyết định tổng quát.
- Cả thủ tục của Harris và Wilson lẫn phương pháp quy hoạch tuyến tính đều có các yêu cầu hạn chế áp dụng chính thức rất cao: thông tin định lượng phải được cung cấp được xác định một cách rất chính xác. Nếu một phần thông tin này bị thiếu, thì không thể áp dụng thủ tục ra quyết định này hay, nếu sử dụng, thì thủ tục này sẽ cho ra một kết quả không tối ưu trên thực tế và thậm chí có khả năng trở nên vô

lý. Nếu một phần thông tin định lượng này là sai, thủ tục này sẽ cho ra một kết quả tính toán chỉ đúng trên giấy tờ nhưng không đúng trên thực tế. Cả hai thủ tục này đều có thể xếp vào loại các thủ tục ra quyết định theo phân tích. Khác hẳn những thủ tục này, thủ tục xây dựng một chiến lược công ty không yêu cầu thông tin định lượng chính xác. Nếu người ra quyết định có loại thông tin như thế, thì sẽ làm tăng chất lượng của giải pháp, nhưng điều này không tuyệt đối cần thiết để có thể áp dụng thủ tục nói trên. Bất kể thông tin có sẵn như thế nào, thủ tục ra quyết định này cũng không thể đưa ra một giải pháp tối ưu và cũng sẽ không thể ước tính liệu chiến lược đã được xây dựng này khác với chiến lược tối ưu đến mức nào. Như phần thảo luận này cho thấy, thủ tục xây dựng chiến lược công ty thuộc vào loại thủ tục ra quyết định ơristic.